

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕНЗ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Діана СОРОКОЛАТ

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,
проректор з науково-дослідної роботи
ХГУ «НУА»
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій » _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СОРОКОЛАТ Діани Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

– Уточнити зміст поняття стратегічного управління інноваційними проєктами у сфері цифрової трансформації.

– Розширити характеристику основних особливостей стратегічного управління інноваційними проєктами та визначити його місце в загальній системі управління інноваційним розвитком організації.

– Запропонувати підхід до оцінювання цифрової зрілості як елементу стратегічного аналізу діяльності організації в умовах цифрових змін.

– Провести фінансово-економічну діагностику діяльності ЛАЙФСЕЛЛ та на цій основі визначити наявність потенціалу інноваційного розвитку.

– Надати практичні рекомендації щодо оцінювання цифрової зрілості на рівні бізнес-процесів та етапів життєвого циклу продукту як елементу стратегії управління інноваційним розвитком.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи управління організацією в умовах цифрової трансформації
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Формування стратегії управління інноваційним розвитком лайфселл
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Діана СОРОКОЛАТ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	8
1.1. Сучасні тенденції стратегічного управління.....	8
1.2. Вплив цифрової трансформації на інноваційний розвиток і систему стратегічного управління організацією.....	14
1.3. Оцінка цифрової зрілості як елемент стратегічного аналізу можливостей інноваційного розвитку організації.....	21
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЛАЙФСЕЛЛ.....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ЛАЙФСЕЛЛ.....	29
2.2. Аналіз ресурсів та ефективності їх використання ЛАЙФСЕЛЛ.....	38
2.3. Потенційні напрями інноваційного розвитку ЛАЙФСЕЛЛ.....	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У добу формування цифрової економіки дані в цифровому форматі стають домінуючим і визначальним чинником створення цінності в усіх сферах соціально-економічної діяльності. Відбуваються глибокі трансформації економічної системи, зумовлені переходом до нового етапу розвитку, який супроводжується появою інноваційних бізнес-моделей, цифрових продуктів, нових форматів взаємодії та кооперації. Управління організацією за таких умов набуває нових характеристик, зокрема через повсюдну інтеграцію цифрових технологій в усі складові управлінської та підприємницької діяльності. Це охоплює корпоративну культуру, основні та допоміжні бізнес-процеси, принципи розробки нових продуктів і послуг, що дозволяє досягати конкурентних переваг у цифровій економіці.

Такі масштабні перетворення, які відбуваються в діяльності підприємств, прийнято визначати як процеси цифрової трансформації. Їхня суть полягає в системному переході до використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління, виробництва, логістики тощо. Це, у свою чергу, забезпечує можливість ефективного прогнозування, оптимізації процесів і витрат, формування нових каналів комунікації та залучення нових контрагентів і партнерів.

Актуальність стратегічного управління інноваційним розвитком значно зросла в умовах повномасштабної війни в Україні та стрімкої цифрової трансформації економіки. Воєнні дії спричинили глибокі структурні зміни у функціонуванні підприємств, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління та впровадження гнучких і проактивних стратегій розвитку. У цих умовах цифрові технології стають не лише інструментом підтримки життєздатності бізнесу, а й основою для формування інноваційних рішень, здатних забезпечити стабільність, адаптивність і зростання. Стратегічне управління інноваціями дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й системно будувати конкурентні

переваги на основі цифрових рішень. Саме тому розробка й реалізація стратегій інноваційного розвитку в умовах війни набуває ключового значення для відновлення економіки, підвищення її технологічної самодостатності та інтеграції у глобальні цифрові процеси.

Оскільки цифрова трансформація, як носій інноваційного вектора розвитку, супроводжується значними фінансовими вкладеннями, часовими затратами й охоплює всі рівні управління, виникає потреба у формуванні цілісних теоретико-практичних основ для розробки стратегій управління інноваційним розвитком в умовах цифрової трансформації.

У цьому контексті зростає значущість досліджень, що обґрунтовують доцільність використання потенціалу цифрової зрілості в процесі стратегічного управління підприємствами, які здійснюють цифрову трансформацію та реалізують інноваційні проекти.

Ступінь наукової розробленості проблеми. У вітчизняній та світовій науці накопичено значний обсяг теоретичних і прикладних досліджень щодо забезпечення стратегічного управління організаціями в умовах цифрових трансформацій. Цьому питанню присвячені праці таких дослідників, як: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, У. Марч, А.Х. Маслоу, Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, Р. Оуэн, М. Портер, О. С. Гринькевич, С.М. Ілляшенко, С.А. Квак, О.М. Коваленко, Т.І. Моргунова, О.В.Станіславик, Ю. С Шипуліна.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка комплексу теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного управління розвитком організацій, які реалізують інноваційні проекти в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Уточнити зміст поняття стратегічного управління інноваційними проектами у сфері цифрової трансформації.

2. Розширити характеристику основних особливостей стратегічного управління інноваційними проєктами та визначити його місце в загальній системі управління інноваційним розвитком організації.

3. Запропонувати підхід до оцінювання цифрової зрілості як елементу стратегічного аналізу діяльності організації в умовах цифрових змін.

4. Провести фінансово-економічну діагностику діяльності ЛАЙФСЕЛЛ та на цій основі визначити наявність потенціалу інноваційного розвитку.

5. Надати практичні рекомендації щодо оцінювання цифрової зрілості на рівні бізнес-процесів та етапів життєвого циклу продукту як елементу стратегії управління інноваційним розвитком.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність організації, що впроваджує цифрову трансформацію.

Предметом дослідження є управлінські процеси, які забезпечують формування стратегічних цілей інноваційного розвитку шляхом цифрової трансформації підприємств.

Теоретичну основу роботи становлять сучасні наукові положення з менеджменту, інноваційного розвитку, стратегічного управління, а також підходи, представлені в українській та зарубіжній літературі з питань управління організаціями в умовах цифрових перетворень.

Методологічну базу дослідження сформовано на основі системного підходу, методів логічного мислення (індукція, дедукція) та економіко-статистичних методів. У дослідженні використано аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів, економічну діагностику, методи порівняння, графічного та табличного подання інформації, групування та узагальнення.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сучасні тенденції стратегічного управління

На початку становлення теорії менеджменту значний внесок зробили такі дослідники, як Р. Оуен, А. Сміт, Ч. Беббідж, Г. Пур, Ш. Дюпен та інші. Їхні ідеї формувалися в період Першої промислової революції, коли підвалини управління базувалися на практичному досвіді, впровадженні поділу праці й водночас враховували як організаційний, так і людський чинники

Потреба в систематизації управлінської діяльності зросла в період транспортної революції завдяки розвитку залізниць і телеграфного зв'язку. Поява великих організацій вимагала нових методів планування персоналу, матеріалів, капіталу та обладнання. Ефективне управління включало розподіл праці, делегування повноважень, стимулювання працівників, контроль продуктивності та організацію внутрішньої комунікації через офіційну документацію [29].

Отже, на ранніх етапах менеджмент розвивався завдяки практикам, які вирішували конкретні завдання свого часу. Формування основ управління було тісно пов'язане з ключовими науковими, виробничими та соціальними подіями.

Важливою віхою у розвитку управління стала промислова революція, яка поставила перед менеджерами три головні завдання:

1. Ефективне поєднання технологій, матеріалів, функцій та процесів виробництва.
2. Найм, розвиток, мотивація та контроль людських ресурсів.
3. Координація ресурсів і виробничих процесів для досягнення поставлених цілей.

Етап розвитку наукового менеджменту пов'язаний з іменами Ф.В. Тейлора, Г. Ганта, Ф. і Л. Гілбертів, Г. Емерсона, Г. Форда та інших. Цей

період супроводжувався зростанням розмірів підприємств, посиленням індустріалізації та подіями Першої світової війни. В управлінні домінували системи контролю, хронометражу, нормування праці аж до вивчення рухів працівників.

Ф. В. Тейлор вважається батьком наукового управління. У своїй праці «Принципи наукового менеджменту» він виклав основні ідеї своєї системи, які включають:

1. Науковий підхід до кожної операції.
2. Раціональний відбір, навчання та розвиток працівників.
3. Співпрацю менеджерів і працівників задля впровадження наукових методів.
4. Рівномірний розподіл відповідальності між керівниками та підлеглими.
5. Дотримання встановлених стандартів.
6. Оплата праці залежно від результатів.
7. Використання функціональних менеджерів для спеціалізованого контролю.

Г. Гант розробив діаграму Ганта, що й досі широко використовується в управлінні проектами, а також системи мотивації через бонуси та концепцію соціальної відповідальності бізнесу.

Л. Гілберт заклав основи мікроаналізу трудових процесів для удосконалення нормування праці.

Г. Форд запровадив новий підхід до управління витратами, встановлюючи цільову ціну продукту й адаптуючи витрати під неї. Його підхід до організації праці передбачав максимальний поділ функцій, оптимізацію конвеєрних процесів та створення сприятливих соціальних умов для працівників, що дозволило підняти заробітну плату на рівень удвічі вищий за середній.

Таким чином, класична теорія менеджменту передбачала індивідуальну організацію праці та персоналізовану систему оплати.

Науковий менеджмент став логічним продовженням попередніх напрацювань у сфері управління, перетворившись на повноцінну управлінську практику у технологічно розвиненому суспільстві.

Бюрократичну школу менеджменту започаткував Макс Вебер. Він вважав, що управління організаціями повинно базуватися на раціональних і безособистісних процедурах, де кожна дія регламентується правилами і нормами.

Адміністративна школа менеджменту, представлена працями А. Файоля, Л. Гуліка, Л. Урвіка та інших, виникла на тлі зростання ринків, розвитку транспортних зв'язків і підвищення ролі професійних менеджерів у діяльності організацій.

До школи людських відносин зазвичай зараховують таких дослідників, як Гуго Мюнстерберг, Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу та інших. У цей самий період активно розвивалася й поведінкова школа управління, представлена працями Дугласа МакГрегора, Кріса Арджиріса, Ренсиса Лайкерта та інших. Їхні ідеї формувалися на фоні глобальних змін, зокрема Другої світової війни, посилення профспілкового руху і становлення професійного менеджменту. Характерною рисою цих шкіл є фокус на особистості працівника, його поведінкових особливостях та персоналізованих методах управління.

Дослідження людських відносин в управлінні висвітлили кілька важливих напрямів змін:

1. усвідомлення необхідності розвитку не лише технічних, але й соціальних навичок;
2. підкреслення важливості групової взаємодії та солідарності для підтримки морального духу в умовах кризи;
3. формування підходів до розподілу влади через залучення профспілок, участь працівників у прийнятті рішень та інтеграцію формальних організаційних структур із неформальними соціальними системами на виробництві.

У той же час активно розвивалася теорія прийняття рішень і кількісний підхід в управлінні, основи яких заклали вчені Чарльз Черчмен, Леонардо Арноф, Джей Форрестер, Джоан Вудворд та інші. Основні інструменти цієї школи включають міжгалузевий баланс, методи лінійного програмування, побудову мережових діаграм, теорію ігор, імітаційне моделювання, дерева рішень тощо [47].

До сучасних підходів до управління організаціями належать (табл. 1.1):

1. системний підхід;
2. процесний підхід;
3. ситуаційний підхід.

Таблиця 1.1 - Сучасні підходи до управління організацією

Підхід	Характеристика	Основні принципи
1. Системний підхід	Розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.	1) Формалізація та опис цілей з урахуванням їхньої ієрархічності; 2) Використання порівняльного аналізу для вибору альтернатив, які забезпечують максимальний результат за мінімальних витрат; 3) Застосування кількісних методів для формування цілей та вибору шляхів їх досягнення; всебічна оцінка процесів та результатів.
2. Ситуаційний підхід	Передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників для вибору найбільш ефективного способу управління.	1) Відсутність універсальних рішень: кожна ситуація унікальна; 2) Управлінські підходи мають обмежену сферу застосування і залежать від контексту; 3) Прийняття рішень базується на дослідженні взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища організації; 4) Можливе існування кількох способів досягнення цілей, вибір яких залежить від результатів аналізу.
3. Процесний підхід	Управлінські функції розглядаються як взаємопов'язаний безперервний процес.	1) Управлінський процес включає п'ять взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація, контроль і координація; 2) Система управління базується на чіткому виділенні бізнес-процесів, встановленні ключових показників ефективності, визначенні власників процесів та побудові системи мотивації учасників; 3) Бізнес-процеси мають бути формалізовані та регламентовані.

Джерело: складено автором

Чарльз Черчмен зробив вагомий внесок у розвиток досліджень операцій та запровадження системного мислення в управлінні соціальними процесами. Системний підхід, що виник у 1950-х роках, отримав розвиток у працях Людвіга фон Берталанфі, Рассела Акоффа, Альфреда Слоана. Значним є внесок Акоффа у розвиток теорії операційних досліджень, інтерактивного планування та концепції "циркулярних" організацій. У 1980-х роках він запропонував концепцію інтерактивного планування, яка орієнтувалася на стимулювання створення "ідеальних" проєктів і пошук шляхів їх втілення.

Ситуаційний підхід сформувався в результаті робіт таких учених, як Мері Паркер Фоллетт, Том Бернс, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс та Джей Лорш. Він розвивався в умовах глобалізації, розвитку високих технологій та зростання ролі кваліфікованих фахівців. Основною ідеєю цього підходу є необхідність динамічного управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі, підвищеної соціальної відповідальності бізнесу та інформатизації процесів [37].

Мері Фоллетт, яку вважають засновницею ситуаційного підходу, сформулювала три основні принципи:

- а) постійні зміни умов діяльності;
- б) рішення мають відповідати ситуації;
- в) управлінські команди повинні працювати за принципом кругового, а не лінійного впливу.

Отже, ефективне управління передбачає гнучке пристосування бізнес-практик до змін навколишнього середовища. Фоллетт також наголошувала, що якість роботи організації визначається рівнем узгодженості діяльності її структурних підрозділів.

Джордж Сталкер і Том Бернс вивчали управлінські структури в промислових підприємствах Великої Британії й дійшли висновку: у стабільних умовах найефективнішими є механістичні організації, тоді як в умовах змін перевагу мають органічні структури.

Пол Лоуренс і Джей Лорш розробили теорію контингентного підходу, за якою не існує єдиної правильної моделі організації, її структура має змінюватися залежно від стадії розвитку підприємства та зовнішніх умов.

Процесний підхід, як ще один сучасний метод управління, передбачає делегування повноважень та відповідальності через налаштування бізнес-процесів. Бізнес-процес трактується як стабільна, повторювана діяльність, що трансформує вхідні ресурси в результати діяльності організації [47].

Розвиток інформаційних технологій істотно вплинув як на практику управління, так і на теоретичні основи менеджменту. Інформація завжди відігравала ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень. З ускладненням діяльності організацій, зростанням обсягів транзакцій та комунікацій виникла потреба в швидшому доступі до великих масивів даних і нових методах їх обробки - як для внутрішнього використання, так і для звітності.

Менеджери поступово адаптувались до змін і почали активно використовувати цифрові технології для вирішення управлінських завдань.

Одним із впливових теоретиків у сфері стратегічного менеджменту, який розвинув ідеї конкурентних переваг, став Альфред Чендлер. У своїх працях він підкреслював, що для збереження конкурентоспроможності фірми мають розвивати:

- технічні можливості (дослідження і впровадження нових і вже існуючих знань у технологіях, техніці, науці та прикладних дослідженнях);
- функціональні можливості;
- управлінські можливості.

Отже, інноваційну діяльність та цифрову трансформацію організації можна розглядати як інструменти досягнення технічної конкурентної переваги в умовах сучасного ринку.

1.2. Вплив цифрової трансформації на інноваційний розвиток і систему стратегічного управління організацією

Цифрова трансформація як об'єкт управління перебуває на перетині таких управлінських напрямів і наукових дисциплін, як інноваційний менеджмент, стратегічне управління та управління проєктами. Оскільки цифрова трансформація сьогодні вважається стратегічним пріоритетом для розвитку більшості економічних систем, активно використовується поняття «цифрова стратегія» або «стратегія цифрової трансформації», яка належить до сфери стратегічного менеджменту [42].

Інноваційна діяльність є визначальним трендом соціально-економічного прогресу та забезпечення стабільності економічних систем на національному рівні [7]. Саме це формує основні риси цифрової трансформації, яка докорінно змінює як виробничі, так і управлінські процеси організації. Такі зміни відповідають загальній логіці інноваційного розвитку завдяки високій новизні рішень і їх орієнтації на досягнення бізнес-цілей.

Враховуючи це, проєкти, спрямовані на підвищення рівня цифровізації організації, можна розглядати як інноваційні проєкти.

Таким чином, у процесі планування й контролю за досягненням стратегічних завдань відбувається інтеграція проєктного та стратегічного управління, зокрема у межах цифрових проєктів (рис. 1.1).

Вимоги до управління цифровими проєктами (стратегічного, інноваційного та проєктного управління) наразі набули високого ступеня стандартизації, оскільки спираються на чинні міжнародні стандарти (див. рис. 1.1), спрямовані на підвищення ефективності управлінських систем організацій.



Рисунок 1.1 - Інтеграція сфер проєктного, інноваційного та стратегічного управління

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше основні поняття, закладені у відповідних стандартах. Згідно з ними:

– стратегія визначається як загальний підхід до організаційної діяльності та управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей організації;

– інновація - це кінцевий результат інноваційної діяльності, який виявляється у створенні нового або вдосконаленого продукту, виведеного на ринок, або нового чи покращеного технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності;

– проєкт трактується як комплекс взаємопов'язаних заходів, метою яких є створення унікального продукту або послуги в умовах обмеженого часу і ресурсів [37].

Для кращого розуміння процесу стратегічного управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації розглянемо, як дослідники в галузі управлінських наук визначають ці поняття.

Термін "стратегія" вперше було введено у теорію управління в 1950-х роках [21], і з того часу, протягом понад 70 років, він розглядався у багатьох наукових роботах. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити основні підходи до розуміння стратегії (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Основні підходи до розуміння стратегії

Поняття	Підхід до аналізу
СТРАТЕГІЯ	як дій для підвищення ефективності
	як орієнтації на довгострокові цілі та конкуренцію
	як встановлення напрямків діяльності для досягнення довгострокових цілей
	як розподілу ресурсів
	як оцінки ситуації та відповідних дій
	як процесу конкуренції та прийняття рішень
	як оцінки ресурсів і розробки подальших дій

Джерело: складено автором

Інтегруючи ці підходи, стратегію в контексті управління можна визначити як набір дій, спрямованих на встановлення і досягнення довгострокових цілей організації, підвищення її ефективності та зміцнення конкурентоспроможності з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та прогнозованих змін.

Що стосується інновації, то її доцільно визначити як результат інноваційної діяльності, який проявляється у впровадженні нових або удосконалених продуктів, процесів (у тому числі технологічних), ринків збуту чи організаційних структур, що створюють нову цінність. Ця цінність може

бути економічною, соціальною, науково-технічною або іншого характеру, який підвищує інвестиційну привабливість інновації.

Для побудови концепції управління інноваційними цифровими проєктами важливо розглянути основні характеристики систем стратегічного, інноваційного та проєктного управління, що описані у ISO 21502:2020 (Керівництво з управління проєктами). Згідно зі стандартом, стратегічний рівень управління включає керівництво організації та її власників, а на стику з середнім (тактичним) рівнем управління функціонують органи та підрозділи, що відповідають за проєктну діяльність. Стратегічне управління безпосередньо пов'язане з функціями планування та контролю, що охоплюють портфелі, програми і проєкти, серед яких можуть бути й інноваційні портфелі, зокрема проєкти цифрової трансформації [38].

Аналізуючи представлену структуру системи інноваційного менеджменту, можна зробити висновок: вихідною точкою інноваційного процесу є інноваційні можливості або цілі, які визначаються стратегією організації або стратегією цифрової трансформації відповідно до принципів стратегічного менеджменту. Підсумковим результатом цього процесу стає створення інноваційної цінності в результаті реалізації інноваційного або цифрового трансформаційного проєкту.

На основі розгляду всіх перелічених систем управління можна конкретизувати їх взаємозв'язки та зони перетину таким чином (рис. 1.2):

1. Розробка інноваційної стратегії (зокрема стратегії цифрової трансформації як її окремого випадку) знаходиться на перетині систем стратегічного та інноваційного управління. Інноваційна стратегія визначає стратегічні цілі підприємства у сфері інноваційної діяльності.

2. Управління інноваційними проєктами є точкою перетину систем інноваційного та проєктного управління. Такий підхід передбачає використання проєктного менеджменту для ефективного досягнення цілей інноваційної стратегії.

3. Планування та контроль досягнення стратегічних вимог до портфелів проєктів відображають перетин стратегічного та проєктного управління. Всі реалізовані проєкти, включно з інноваційними та проєктами цифрової трансформації, мають відповідати стратегічним цілям організації через ефективне стратегічне планування та контроль.

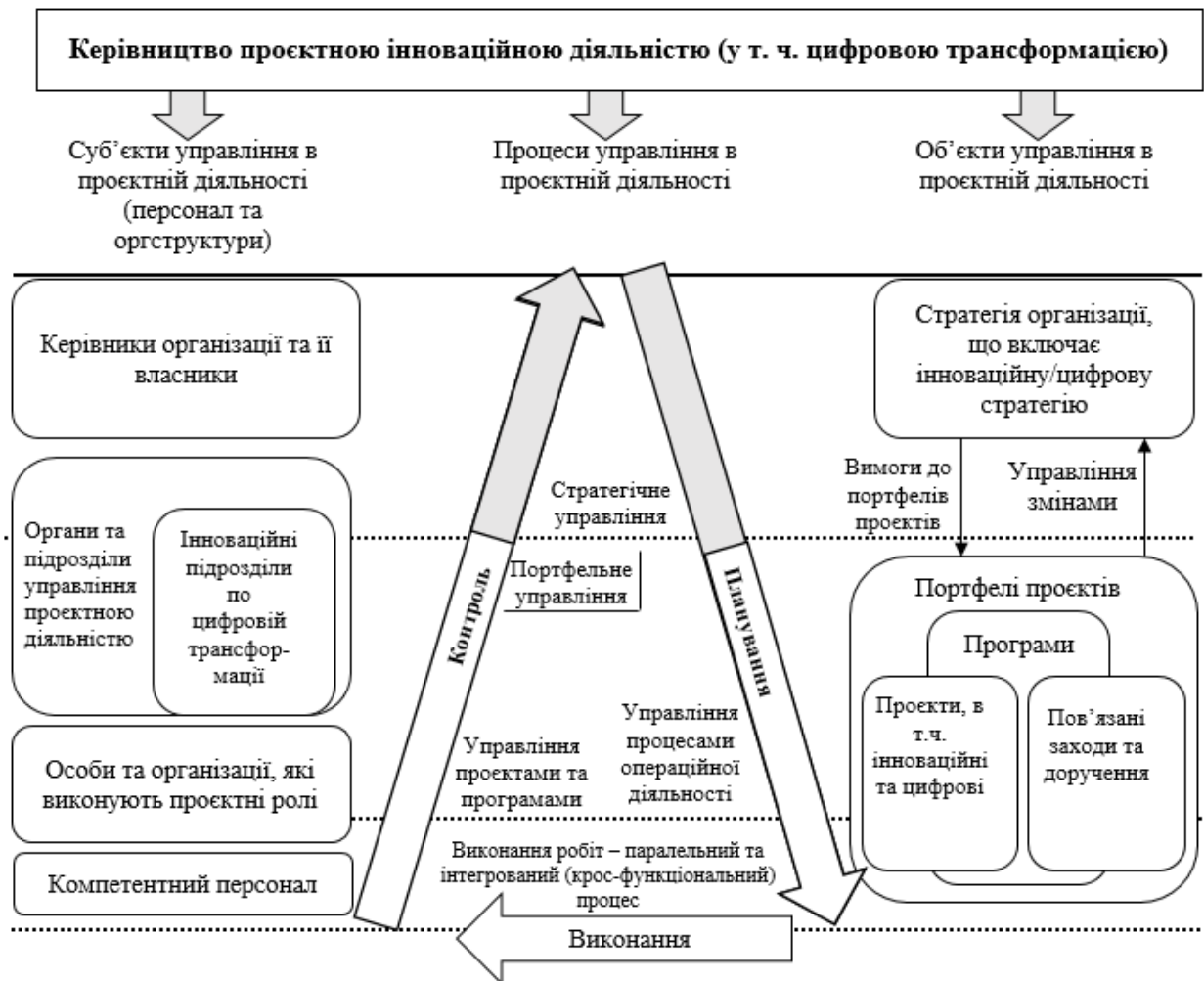


Рисунок 1.2 - Стратегічне управління інноваційною діяльністю

Джерело: складено автором

Таким чином, зона перетину всіх трьох розглянутих систем менеджменту являє собою стратегічне управління інноваційними проєктами, включно з проєктами цифрової трансформації [38].

При цьому замовники та споживачі формують вимоги щодо ефективності та радикального оновлення діяльності організації, тоді як технологічні

партнери та постачальники цифрових рішень визначають напрямок розробки та впровадження цифрових продуктів. Це дає підстави стверджувати, що значна частка успіху цифрової трансформації залежить від правильного вибору відповідних партнерів.

Процес виконання робіт у рамках інноваційної діяльності має інтегрований і паралельний (крос-функціональний) характер. Основними функціями і процесами стратегічного управління виступають планування та контроль, які здійснюються керівниками організації, її власниками, а також підрозділами, що відповідають за проєктну діяльність (у тому числі інноваційними підрозділами).

Об'єктами управління в цьому контексті є інноваційна або цифрова стратегія, вимоги до портфелів проєктів та зміни, які виникають під час реалізації проєктів і впливають на стратегічний рівень.

Суб'єктами управління виступають інноваційні підрозділи, зокрема ті, що займаються цифровою трансформацією, беручи участь у процесах контролю та планування реалізації відповідних проєктів.

Питання ролі управління бізнес-процесами у контексті цифрової трансформації розглянуте в багатьох наукових роботах. Зокрема, у [58] наведено детальний огляд сучасних досліджень. Автори відзначають, що взаємозв'язок між стратегічним управлінням і цифровою трансформацією поки що вивчений недостатньо, тоді як операційне управління та впровадження цифрових технологій отримали більше уваги. Значна частина досліджень зосереджується на підвищенні гнучкості та клієнтоорієнтованості бізнесу за рахунок цифровізації, включно із можливістю одночасного існування кількох бізнес-моделей у межах однієї організації.

У таблиці 1.3 представлено узагальнену оцінку впливу цифрової трансформації на елементи управління бізнес-процесами, складену на основі вивчених джерел та адаптовану відповідно до ключових елементів управління бізнес-процесами.

Таблиця 1.3 - Вплив цифрової трансформації на елементи управління бізнес-процесами

Елементи управління бізнес-процесами	Вплив цифрової трансформації
Стратегія	- Реалізація стратегічних цілей на основі ресурсів, що поєднують людські та цифрові ресурси й процеси; - стратегічні зміни бізнес-моделі: підвищення гнучкості та клієнтоорієнтованості, можливість співіснування кількох бізнес-моделей в межах одного підприємства без істотної перебудови ключових процесів.
Управління	- Цифровізація процесу управління; - ефективне динамічне управління (ситуаційний менеджмент).
Методи	- Перехід до інтегрованих у цифровому середовищі ланцюгів бізнес-процесів.
Інформаційні технології	- Розширення інструментів аналізу бізнес-процесів, розвиток бізнес-процесів та цифрових платформ; - зміна архітектури та складу цифрових технологій, які підтримують виконання бізнес-процесів.
Люди	- Забезпечення високої мотивації та залученості співробітників на всіх рівнях до процесів цифрової трансформації; - важлива роль програмних менеджерів, проєктних менеджерів, ІТ-директорів, генеральних директорів, директорів з даних, ІТ-департаментів та всіх стейкхолдерів.
Культура	- Формування культури, орієнтованої на інноваційні процеси, готовність до змін, одночасний глибокий фокус як на працівників, так і на клієнтів.

Джерело: складено автором

Таким чином, процеси управління в організації відіграють ключову роль у реалізації інноваційної діяльності під час цифрової трансформації, виступаючи одночасно як об'єктами, так і рушіями змін. Якість управління процесами цифрової трансформації розглядається як критично важлива в умовах всеохопної технологізації суспільства [38].

Це формує додатковий інтерес до дослідження взаємозв'язку між цифровою трансформацією та динамічними спроможностями організацій. У контексті сучасних підприємств взаємозв'язок між динамічними здібностями і процесами цифрової трансформації проаналізовано авторами дослідження [42].

Однак на основі аналізу наявних академічних джерел можна зробити висновок про потребу подальшого дослідження загального впливу цифрової трансформації на динамічні спроможності в різних галузях і сферах управління.

Відповідно до теорії Девіда Дж. Тіса, який зробив визначальний внесок у розвиток концепції динамічних здібностей, їх головною особливістю є акцент на виборі тих видів діяльності, на яких організація має зосередитись сьогодні для забезпечення або утримання стратегічної конкурентної переваги у майбутньому. Це відрізняє динамічні можливості від традиційних моделей, орієнтованих переважно на підвищення ефективності в умовах стабільного середовища [33].

1.3. Оцінка цифрової зрілості як елемент стратегічного аналізу можливостей інноваційного розвитку організації

Процеси управління інноваційним розвитком, прийняття стратегічних рішень та розробки стратегії розвитку організації, включно зі стратегією цифрової трансформації, нерозривно пов'язані з процесом стратегічного аналізу. Цей етап охоплює збір, систематизацію та інтелектуальну обробку стратегічно важливих даних про внутрішнє та зовнішнє середовище. Враховуючи рівень виконавців (підрозділи бізнес-аналітиків), які зазвичай залучаються до цього процесу, а також з огляду на безперервність такої діяльності, ця складова процесу є завданням тактичного або операційного рівнів. Наступний крок полягає в ідентифікації можливостей та прийнятті рішення щодо вибору стратегічних альтернатив. Оскільки ці рішення ухвалюються на найвищому рівні, цей крок належить до стратегічного рівня управління. Також бачення вищого керівництва організації оформлюється у вигляді концепції проекту та його високорівневого плану (стратегічне планування), а також фіксується у форматі ключових параметрів проекту.



Рисунок 1.3 - Етапи стратегічного управління проєктом інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Загальна послідовність циклу проєкту представлена на рисунку 1.3. Перший етап циклу, який розглядається, - стратегічний аналіз - є багаторівневим процесом, елементом якого в контексті цифрової трансформації виступає аналіз її цифрової зрілості.

Оцінка цифрової зрілості - це багаторівневе дослідження організації, яке дає змогу оцінити потенціал її зростання, виявити зони розвитку та розробити індивідуальну стратегію цифрової трансформації на основі аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища [35].

На стратегічному рівні опису поточної структури організації передусе аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. На рисунку 1.4 представлено види аналізу, пропонований інструментарій та фактори зовнішнього середовища, що можуть мати фундаментальний вплив на організацію, залежно від сфери її діяльності. Аналіз внутрішнього середовища може бути виконано у форматі бенчмаркінгу за ключовими напрямками, відображеними в блоці аудиту. Це дасть змогу визначити та включити до плану трансформації організації визначальні сильні параметри ринкової позиції (забезпеченість певними ресурсами, зокрема цифровими; матеріально-технічна база; формат партнерської мережі тощо).

Подальші кроки являють собою вдосконалення структури з урахуванням цілей цифрової трансформації та розробку цільового бачення, також у розрізі шарів нової цільової цифрової архітектури організації. Найважливішим

елементом інноваційного підходу є управління змінами та контроль реалізації плану зміни архітектури організації.

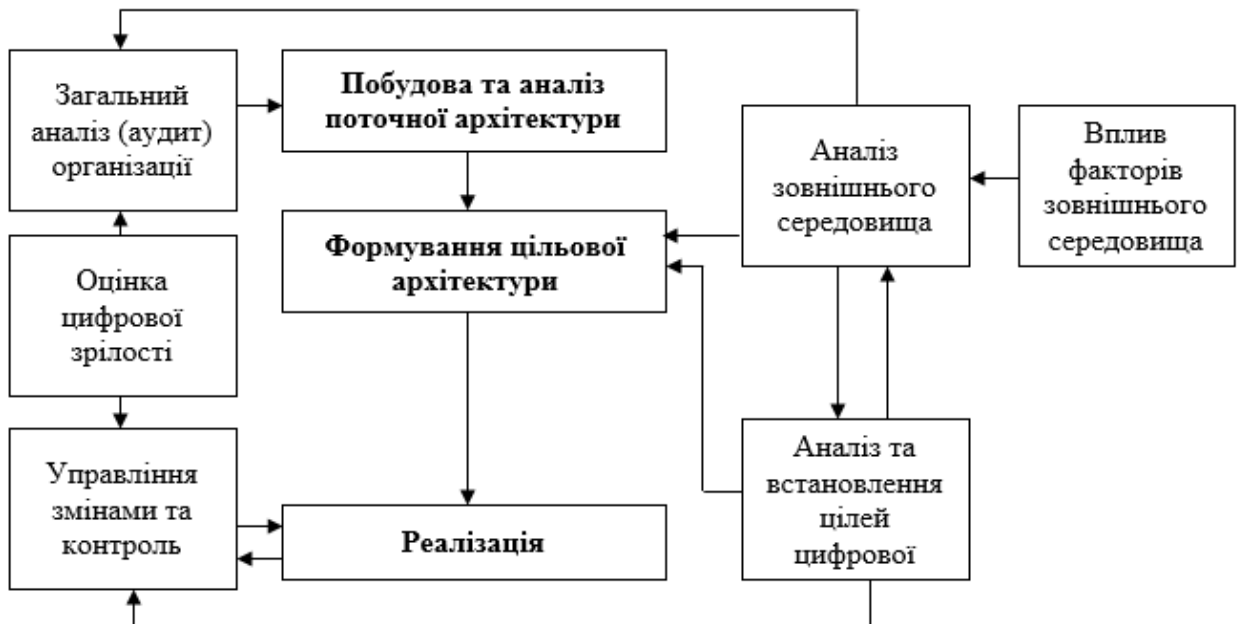


Рисунок 1.4 - Порядок інноваційних змін в організації під впливом цифрової трансформації

Джерело: складено автором

Інструментом такого контролю може виступити регулярна оцінка цифрової зрілості організації. При цьому, на етапі опису поточного стану організації, оцінка цифрової зрілості дає змогу виявити основні прогалини цифровізації - напрями діяльності організації, які недостатньо цифровізовані, з урахуванням яких і відповідно до стратегічних пріоритетів організації формується цільова архітектура та стратегія інноваційного розвитку, в тому числі у напрямку цифрової трансформації.

У контексті циклу реалізації проєкту, розглянутого вище (див. рис. 1.3), фігурують параметри проєкту, які визначаються на стратегічному рівні, а потім підлягають декомпозиції та деталізації, виступають об'єктом масштабування, моніторингу і, зрештою, слугують для контролю досягнення стратегічних цілей. У межах процесу цифрової трансформації до стратегічно важливих можуть бути віднесені параметри внутрішнього та зовнішнього

середовища (фактори), кожен з яких може бути керованим або заданим, залежно від кожної окремої організації.

Керовані параметри характеризують внутрішні та зовнішні параметри, якими організація може керувати. У стратегічному плануванні ці параметри є змінними: ресурси, їх структура та кількість можуть бути змінені, партнерська мережа - розширена тощо. Задані параметри, такі як економічне середовище, правові умови, політичне та екологічне середовище тощо, формують умови, в яких організація функціонує [36].

При використанні наведеної класифікації слід враховувати, що в контексті окремого проєкту низка параметрів може бути жорстко заданою, наприклад, вартісні параметри. При цьому в межах розробки проєкту може бути розв'язано оптимізаційну задачу, що забезпечує максимальну віддачу в межах інших параметрів (наприклад, мінімізація часових витрат).

З урахуванням заданих параметрів формуються вимоги до цільових параметрів проєкту, при цьому керовані параметри також мають бути враховані в цьому процесі. Подальша реалізація стратегії цифрової трансформації може спричинити уточнення внутрішніх та зовнішніх параметрів, що також відображено на циклі реалізації інноваційних проєктів.

Підхід до визначення вимог до параметрів інноваційних проєктів, у тому числі з цифрової трансформації, може бути реалізований із застосуванням структури «Канва бізнес-моделі» (Business Model Canvas) як найбільш повного інструменту, що дає змогу структуровано описати стратегічну бізнес-орієнтацію діяльності організації. У процесі застосування підходу на основі Business Model Canvas пропонується використовувати бенчмаркінг.

Використання цього інструменту дасть змогу точніше оцінити стратегічне положення організації відносно конкурентів. Для застосування бенчмаркінгу доцільно відбирати 3-5 найважливіших конкурентів, які присутні на цільових ринках і співставні за розмірами та специфікою діяльності з аналізованою організацією. Конкурентний аналіз ведеться в розрізі ключових блоків Business Model Canvas, при цьому найбільш

доцільною є така послідовність кроків з урахуванням механізму управління параметрами проєкту з цифрової трансформації [38]:

1. Аналіз інструментальних заданих параметрів з подальшим формуванням вимог до цільових якісних параметрів проєкту з цифрової трансформації (цільові сегменти, стейкхолдери та ін.).

2. Бенчмаркінг цільових кількісних параметрів (вимірювані споживчі характеристики) та бенчмаркінг цільових якісних параметрів (новизна, наукоємність, споживча цінність - ціннісна пропозиція) з подальшим формуванням вимог до цільових вимірюваних і якісних параметрів, формуванням підходів до захисту цифрових активів. Аналіз структури витрат і доходів з подальшим формуванням вимог до цільових вимірюваних параметрів у частині фінансової моделі.

3. Бенчмаркінг інструментальних керованих зовнішніх параметрів (партнерська мережа, постачальники ресурсів та інвестори) з подальшим формуванням вимог до інструментальних керованих зовнішніх параметрів.

4. Бенчмаркінг ключових видів діяльності, ключових ресурсів, взаємовідносин з клієнтами та каналів збуту з подальшим формуванням вимог до інструментальних керованих внутрішніх параметрів проєктів з цифрової трансформації.

Описаний підхід є універсальним і застосовним для широкого спектра інноваційних проєктів, включаючи проєкти з цифрової трансформації. Насамперед, у межах аналізу зовнішнього середовища, значення мають такі параметри, як економічні умови розробки та впровадження цифрових продуктів - наявність заходів державної підтримки, доступні засоби кредитування проєктів тощо. У частині нормативно-правового регулювання необхідно встановити готовність нормативно-правової бази для впровадження найсучасніших цифрових технологій. В окремих випадках, наприклад, відповідно до чинної нормативно-правової бази, може вимагатися надання паперових примірників документації для органів державної влади в кожному випадку реалізації бізнес-процесу. Такий бар'єр може надовго гальмувати

цифровізацію окремих бізнес-процесів організацій. Аналіз зовнішнього середовища насамперед має включати аналіз фронтиру у сфері цифрових технологій. Однак слід зазначити, що ставка на перспективні цифрові технології, які швидко розвиваються, може не тільки дати значну конкурентну перевагу, але й може бути пов'язана зі значними ризиками.

У межах аналізу взаємовідносин з клієнтами найбільший інтерес становить сервісна діяльність та сервісна бізнес-модель. На цей час більшість досліджень впливу Індустрії 4.0 на бізнес-моделі сфокусовано на вивченні взаємодії ІТ-компаній та виробників, а також аналізі та використанні Великих даних, що генеруються виробничими системами та кінцевими споживачами. Елементи Промислового інтернету речей та оцінка їхньої значущості наведено в роботі Р. Дікмана [54], яка є основою для поглибленого вивчення галузевої специфіки застосування концепції Промислового інтернету речей. Водночас нові прориви в технологіях уможливають і нові підходи до створення цінності, що відображається на бізнес-моделях [61].

У роботі проведено аналіз нової та перспективної бізнес-моделі «Послуга як сервіс» (SaS) з сучасною і вже традиційною моделлю Canvas.

Таблиця 1.4 - Порівняльний аналіз традиційної та SaS бізнес-моделей

Аспект бізнес-моделі	Традиційна бізнес-модель	SaS
Споживчий сегмент	B2B: роздрібний продаж B2C: споживач, орієнтований на володіння	B2B: роздрібний продаж B2C: споживач, орієнтований на використання
Відносини з клієнтом	Договір про продаж, сервіс	Триваліший контакт з оцінкою споживчого досвіду
Канали продажів (для кінцевого споживача)	Офіційні дистриб'ютори	Офіційні дистриб'ютори, онлайн для оренди або каршерингу
Пропозиція (для кінцевого споживача)	Отримання на правах власності	Сервіс та оновлення включені у вартість контракту
Основна діяльність	Розробка, виробництво, сервіс за запитом	Розробка, кастомізація, виробництво та дистрибуція, оновлення та сервіс

Продовження таблиці 1.4

Аспект бізнес-моделі	Традиційна бізнес-модель	SaS
Основні ресурси	Інжинірингові центри, виробничі майданчики, центри продажів	Інжинірингові центри, виробничі майданчики, центри продажів та парк продукції
Партнерська мережа	Постачальники компонентів	Постачальники компонентів, обчислювальних потужностей та хмарних технологій, сенсорики, розробники застосунків
Потоки виручки	Надходження від продажів, продажу запасних частин, сервісу	Орендні платежі, кастомізація
Структура витрат	Маркетинг, розробка, виробництво	Маркетинг, розробка, виробництво, дистрибуція, сервіс, додаткові витрати на нових постачальників (партнерська мережа)

Джерело: складено автором

Ключові аспекти впливу моделі SaS на інноваційні зміни, адаптацію підприємства та організацію його комунікацій із споживачами:

–Зміни у відносинах зі споживачами: нова модель передбачає тісніші взаємини зі споживачем. Викликом для постачальника, і зрештою виробника, є тенденція споживача частіше змінювати свої вимоги до змісту послуги, що суттєво скорочує життєвий цикл послуги.

–Канали дистрибуції можуть включати офіційні вебсайти виробника, посередника та онлайн-застосунки. Це має призвести до економії за рахунок зниження витрат на утримання дистриб'юторських центрів.

–Пропозиція споживчої цінності зміщується від пропозиції послуги як персонального активу до пропозиції споживання мобільності, що передбачає додаткові послуги та оновлення програмного забезпечення. Масова кастомізація також є викликом для виробників.

–Основні напрями діяльності доповнюються підтримкою продукту протягом усього життєвого циклу та оновленням у режимі реального часу, безперервним інжинірингом. Це важливо для виробника, оскільки витрати на

обслуговування більше не є витратами кінцевого споживача в повному обсязі при повному аутсорсингу сервісу постачальнику.

– У випадку, коли виробник стає прямим постачальником, змінюється структура активів, носії наданих послуг переходять до класу довгострокових активів (основних засобів). Утилізація або переробка також стануть відповідальністю виробника.

– Партнерська мережа постачальника стане ширшою, оскільки знадобляться послуги з розробки застосунків та програмного забезпечення нового рівня, розробки елементів сенсорики, високопродуктивних обчислень, надання хмарних сервісів, що призведе до додаткових витрат.

З точки зору фінансових потоків, зміниться структура виручки від однієї загальної суми до регулярних виплат. Це матиме такі наслідки [62]:

– триваліший розрив між інвестуванням та поверненням коштів, але більш плавний грошовий потік;

– можливість постачальника кастомізувати та включати додаткові високоефективні сервіси до ринкової пропозиції;

– банківські кредити стануть менш значущими як спосіб забезпечення мобільності.

Повертаючись до питання бенчмаркінгу на основі Business Model Canvas у контексті стратегічного аналізу організації, важливо зазначити, що порівняння та аналіз рівня цифрової зрілості підприємства у зіставленні з конкурентами також може стати основою для прийняття стратегічних рішень щодо цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЛАЙФСЕЛЛ

2.1. Загальна характеристика діяльності ЛАЙФСЕЛЛ

Компанія ЛАЙФСЕЛЛ почала свою діяльність в Україні в 2005 році, хоча її коріння сягають ще раніше, у часи становлення мобільного зв'язку в країні. Спочатку оператор працював під брендом life:), який був запущений міжнародною телекомунікаційною групою Turkcell - одним із лідерів ринку мобільних послуг у Туреччині. Метою створення нового мобільного оператора в Україні було запропонувати користувачам сучасні послуги зв'язку, зробити мобільний інтернет доступним і стимулювати конкуренцію на ринку.

На етапі запуску компанія зробила ставку на інновації та доступні тарифи, що дозволило швидко завоювати довіру молодій аудиторії. Візуальний стиль бренду - усмішка в логотипі - символізував позитивні емоції, свободу спілкування та відкритість до нових технологій.

У 2015 році компанія провела масштабний ребрендинг: бренд life:) перетворився на ЛАЙФСЕЛЛ, ще більше підкреслюючи свій фокус на цифрових технологіях. З того моменту ЛАЙФСЕЛЛ почав активно розвивати мережу 3G+, а згодом став одним із перших операторів, які запропонували українцям якісний зв'язок 4G.

Сьогодні ЛАЙФСЕЛЛ є одним із провідних мобільних операторів України, що спеціалізується на впровадженні цифрових рішень, розвитку мобільного інтернету та створенні нових сервісів для бізнесу і приватних користувачів. Відданість інноваціям, відкритість до змін і турбота про клієнтів залишаються основою діяльності компанії з моменту її заснування.

ЛАЙФСЕЛЛ прагне забезпечити кожного користувача швидким, надійним та доступним цифровим зв'язком, відкриваючи нові можливості для розвитку особистості, бізнесу й суспільства в цілому.

Цінності ЛАЙФСЕЛЛ:

- інноваційність - постійний пошук і впровадження новітніх технологічних рішень.

- клієнтоорієнтованість - створення сервісів і продуктів, що відповідають реальним потребам користувачів;

- надійність - стабільна якість зв'язку та відповідальність перед клієнтами;

- відкритість до змін - гнучкість і готовність швидко адаптуватися до нового;

- соціальна відповідальність - підтримка цифрової грамотності та розвиток суспільства через інновації.

Враховуючи, що ЛАЙФСЕЛЛ є великою телекомунікаційною компанією, її організаційна структура є ієрархічною та функціональною, з елементами матричної структури для управління проєктами та крос-функціональною взаємодією. Для забезпечення ефективного покриття та обслуговування клієнтів по всій Україні, існують регіональні представництва, які підпорядковуються відповідним функціональним департаментам у центральному офісі (Київ).

Система управління ЛАЙФСЕЛЛ поєднує централізоване управління з елементами децентралізації на рівні функціональних підрозділів та регіонів. Ключові аспекти системи управління включають:

- стратегічне планування: визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку компанії на основі аналізу ринку, конкурентного середовища та вказівок від Turkcell;

- операційне управління: поточне управління діяльністю компанії через функціональні підрозділи, розподіл завдань, контроль виконання та оцінку результатів;

- управління за цілями: використовуються ключові показники ефективності (KPI) на різних рівнях організації для оцінки досягнення цілей;

- проєктне управління: для реалізації нових проєктів (запуск нових послуг, розширення мережі тощо) може застосовуватися проєктний підхід з формуванням крос-функціональних команд;

– корпоративне управління: ЛАЙФСЕЛЛ приділяє увагу питанням відповідності законодавству, етичним нормам та прозорості ведення бізнесу. На сайті компанії є розділ "Compliance", де розміщено відповідні політики. Як дочірня компанія Turkcell, ЛАЙФСЕЛЛ дотримується стандартів корпоративного управління, прийнятих у материнській компанії;

– внутрішня комунікація: для забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами та рівнями управління використовуються різні канали комунікації, у тому числі регулярні зустрічі співробітників з CEO ("ЛАЙФСЕЛЛ time") та внутрішня платформа для подання ідей ("Idea Lab");

– управління якістю: впроваджені системи контролю якості надання послуг та роботи мережі;

– управління ризиками: ідентифікація, оцінка та мінімізація потенційних ризиків для діяльності компанії.

Важливо зазначити, що як 100% дочірня компанія Turkcell, ЛАЙФСЕЛЛ значною мірою залежить від стратегічних рішень, політик та фінансових можливостей материнської компанії.

Війна, що жорстоко увірвалася в життя України, стала безпрецедентним випробуванням для кожного її громадянина та кожної української компанії. Мобільний оператор ЛАЙФСЕЛЛ, невід’ємна частина критичної інфраструктури країни, опинився на передовій цих викликів, зіткнувшись із безпрецедентними труднощами та зазнавши болючих втрат.

З перших днів повномасштабного вторгнення головним пріоритетом ЛАЙФСЕЛЛ стало забезпечення безперебійного зв’язку для мільйонів українців, які опинилися в епіцентрі бойових дій або були змушені покинути свої домівки. Це завдання стало надзвичайно складним через фізичні руйнування інфраструктури. Ворожі обстріли та бомбардування нищили базові станції, лінії електропередачі та оптоволоконні кабелі, що призводило до масових відключень зв’язку в найбільш постраждалих регіонах.

Інженери та технічні фахівці ЛАЙФСЕЛЛ під постійними обстрілами лагодили обладнання, шукали альтернативні джерела живлення та

налагоджували резервні канали зв'язку. Проте, попри всі зусилля, втрати були неминучими. Окрім фізичного знищення обладнання, війна призвела до значних економічних збитків для компанії. Мільйони українців стали біженцями або внутрішньо переміщеними особами, що суттєво зменшило кількість активних абонентів та доходи від послуг роумінгу. Багато підприємств, які були корпоративними клієнтами ЛАЙФСЕЛЛ, припинили свою діяльність або зазнали значних збитків.

Попри величезні труднощі та втрати, ЛАЙФСЕЛЛ продовжує працювати та підтримувати зв'язок в Україні. Компанія активно бере участь у гуманітарних ініціативах, надає безкоштовний зв'язок військовим, медикам та соціальним працівникам, а також підтримує біженців та внутрішньо переміщених осіб.

Для кращого розуміння підвілан формування стратегії інноваційного розвитку оцінимо середовище функціонування ЛАЙФСЕЛЛ. Підприємство функціонує в надзвичайно складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке визначається низкою факторів.

Ключовим аспектом є триваюча повномасштабна війна, яка безпосередньо впливає на всі сфери життя країни, включаючи телекомунікаційний сектор. Воєнний стан зумовлює особливі вимоги до операторів зв'язку щодо забезпечення безперебійного функціонування мереж, співпраці з державними органами та підтримки національної безпеки. Регуляторні органи можуть впроваджувати тимчасові заходи та вимоги, спрямовані на забезпечення зв'язку в кризових умовах. Післявоєнне відновлення також матиме значний вплив на правове поле, визначаючи умови для інвестицій та розвитку інфраструктури.

Таблиця 2.1 - Матриця PEST-аналізу діяльності ЛАЙФСЕЛЛ

Фактор	Умови та особливості
Політичні (P)	Регулювання ринку телекомунікацій державними органами (НКРЗІ). Вимоги до захисту персональних даних і кібербезпеки. Політична нестабільність та війна, що впливає на інфраструктуру та інвестиційний клімат. Програми цифровізації державних послуг (наприклад, "Дія").
Економічні (E)	Коливання курсу гривні та загальне економічне зростання/спад. Рівень доходів населення визначає попит на послуги. Розвиток ринку мобільного інтернету й нових цифрових сервісів. Конкуренція між основними операторами стимулює зниження цін і покращення якості.
Соціальні (S)	Швидке зростання цифрової культури серед населення. Підвищений попит на віддалену роботу, навчання та онлайн-сервіси. Зростання очікувань споживачів щодо якості зв'язку та підтримки. Демографічні зміни: збільшення числа молодшої аудиторії, яка активно користується мобільними технологіями.
Технологічні (T)	Впровадження технологій 4G і підготовка до запуску 5G. Активний розвиток хмарних сервісів, IoT та мобільних додатків. Потреба в модернізації мережі для обробки збільшених обсягів даних. Зростаюча роль штучного інтелекту у сфері обслуговування клієнтів.

Джерело: складено автором

Війна завдала значного удару по економіці України, спричинивши падіння ВВП, зростання інфляції та безробіття. Це, безумовно, впливає на платоспроможність населення та бізнес-клієнтів ЛАЙФСЕЛЛ, що може призвести до скорочення споживання телекомунікаційних послуг або переходу на більш дешеві тарифні плани. З іншого боку, потреба у якісному зв'язку для підтримки економічної діяльності, дистанційної роботи та спілкування з рідними залишається високою. Міжнародна фінансова допомога та майбутні інвестиції в відновлення можуть створити нові можливості для розвитку ринку телекомунікацій.

Війна призвела до значних демографічних змін, включаючи внутрішню та зовнішню міграцію. Зменшення населення та зміна його географічного розподілу впливають на абонентську базу ЛАЙФСЕЛЛ та потребують адаптації мережевого покриття. Зростає потреба у послугах зв'язку для

підтримки зв'язку з рідними, доступу до інформації та онлайн-сервісів. Психологічний стан суспільства, рівень тривожності та потреба у соціальній підтримці також впливають на споживання певних видів комунікаційних послуг.

Сфера телекомунікацій є однією з найбільш динамічних у технологічному плані. Постійно з'являються нові технології, такі як 5G, розвиваються IoT (Інтернет речей) та хмарні сервіси. ЛАЙФСЕЛЛ змушена постійно інвестувати в модернізацію своєї мережі та впровадження нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможною та задовольняти зростаючі потреби користувачів у швидкості та обсягах передачі даних. Війна може сповільнити деякі інвестиційні процеси, але водночас підкреслює важливість стійкої та сучасної телекомунікаційної інфраструктури. Ринок мобільного зв'язку в Україні є досить конкурентним, на ньому присутні кілька великих операторів (табл. 2.2). У воєнних умовах конкуренція дещо змістилася, акцентуючи увагу на стійкості мережі, соціальній відповідальності та підтримці абонентів. Збереження та розширення абонентської бази, утримання лояльності клієнтів та пропонування конкурентоспроможних тарифів залишаються важливими завданнями для ЛАЙФСЕЛЛ.

Таким чином, зовнішнє середовище, в якому працює ЛАЙФСЕЛЛ в Україні, є надзвичайно складним та характеризується високим рівнем невизначеності через триваючу війну. Компанії необхідно проявляти гнучкість, адаптивність та соціальну відповідальність, щоб не лише вистояти в цих складних умовах, але й продовжувати забезпечувати якісний зв'язок для своїх абонентів та сприяти відновленню країни.

Таблиця 2.2 - Порівняльна таблиця діяльності підприємств-лідерів у сфері мобільного зв'язку

Характеристика	Київстар	Vodafone Україна	ЛАЙФСЕЛЛ
Кількість абонентів	Близько 23 млн мобільних, понад 1 млн фіксованих інтернет-абонентів.	Більше 12 млн. мобільних	Більше 8 млн. мобільних
Покриття мережі	Широке по всій Україні, розвинена 4G мережа.	Широке покриття 3G та 4G.	Покриття менше, ніж у Київстар та Vodafone, але постійно розширюється.
Спектр послуг	Мобільний зв'язок, фіксований інтернет, ТБ, хмарні сервіси.	Мобільний зв'язок, пакетні пропозиції, партнерські сервіси.	Мобільний зв'язок, різноманітні тарифні плани, роумінг.
Технологічний розвиток	Активне розширення 4G, підготовка до 5G, значні інвестиції.	Розвиток 4G, плани щодо 5G.	Розвиток 4G, плани щодо 5G.
Тарифна політика	Різнноманітні тарифні плани для різних потреб.	Акцент на пакетних пропозиціях та вигідних тарифах.	Конкурентоспроможні тарифні плани, орієнтація на різні сегменти.
Додаткові послуги	Київстар ТБ, Uklon, інші інтегровані сервіси.	Партнерські програми, інтеграція з іншими сервісами.	Розвиток власних цифрових сервісів.
Маркетинг	Активна маркетингова діяльність, впізнаваний бренд.	Активне просування, міжнародний бренд.	Фокус на якості зв'язку та інноваціях.
Роздрібна мережа	Розгалужена мережа власних магазинів та партнерських точок.	Меньша власна мережа, розвинена партнерська мережа.	Переважно партнерська мережа та онлайн-канали.
Діяльність під час війни	Активна підтримка зв'язку, допомога військовим та постраждалим.	Забезпечення стабільного зв'язку, гуманітарна допомога.	Підтримка зв'язку, безкоштовні послуги, гуманітарні ініціативи.

Джерело: складено автором

Таким чином, зовнішнє середовище, в якому працює ЛАЙФСЕЛЛ в Україні, є надзвичайно складним та характеризується високим рівнем невизначеності через триваючу війну. Компанії необхідно проявляти гнучкість, адаптивність та соціальну відповідальність, щоб не лише вистояти

в цих складних умовах, але й продовжувати забезпечувати якісний зв'язок для своїх абонентів, розвивати свої сильні сторони та використовувати можливості, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу ЛАЙФСЕЛЛ

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Сильна підтримка міжнародної телеком-групи Turkcell. Інноваційний імідж і фокус на цифрові рішення. Активний розвиток 4G-мережі та готовність до впровадження 5G. Гнучкість тарифних планів і прозора цінова політика. Активне використання сучасних технологій у клієнтському сервісі (боти, мобільні додатки).	Менша абонентська база порівняно з основними конкурентами (Kyivstar, Vodafone). Витрати на відновлення інфраструктури в зонах бойових дій. Обмежене покриття у віддалених регіонах у порівнянні з лідерами ринку. Відносно слабе позиціонування у сегменті корпоративних клієнтів.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Запуск послуг на базі 5G та розширення спектра цифрових сервісів. Підвищення попиту на мобільний інтернет і хмарні рішення. Участь у проєктах державної цифровізації. Партнерство з ІТ-компаніями для створення нових бізнес-продуктів. Розширення сервісів для віддаленої роботи та навчання.	Інтенсивна конкуренція та цінові війни між операторами. Зростаючі вимоги до кібербезпеки та ризики кібератак. Економічна нестабільність, що може впливати на купівельну спроможність населення. Труднощі із залученням інвестицій через військові дії. Регуляторні обмеження щодо частотного ресурсу для розгортання 5G.

Джерело: складено автором

На підставі опрацьованої інформації стає очевидною абсолютна необхідність подальшого інноваційного розвитку ЛАЙФСЕЛЛ на основі цифрової трансформації:

1. Висока конкуренція на ринку. Наявність таких потужних гравців, як Київстар та Vodafone, які активно розвивають технології та розширюють спектр послуг, вимагає від ЛАЙФСЕЛЛ постійного пошуку нових конкурентних переваг. Цифрова трансформація є ключовим інструментом для створення унікальних пропозицій та залучення нових клієнтів.

2. Динамічний технологічний прогрес. Швидкий розвиток технологій (5G, IoT, хмарні сервіси, штучний інтелект) створює як виклики, так і можливості для телекомунікаційних компаній. Ігнорування цих тенденцій може призвести до технологічного відставання та втрати ринкових позицій. Цифрова трансформація дозволить ЛАЙФСЕЛЛ ефективно інтегрувати новітні технології у свою діяльність та пропонувати інноваційні послуги.

3. Зміни в поведінці споживачів. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими до якості, швидкості та персоналізації послуг. Вони очікують безперешкодного доступу до цифрового контенту та зручних онлайн-інструментів для управління послугами. Цифрова трансформація допоможе ЛАЙФСЕЛЛ краще розуміти потреби своїх клієнтів, пропонувати їм персоналізовані рішення та забезпечувати високий рівень клієнтського досвіду.

4. Вплив воєнних дій. Війна в Україні завдала значних збитків інфраструктурі та змінила демографічну ситуацію. У цих умовах цифрові технології відіграють критично важливу роль у відновленні зв'язку, підтримці дистанційної роботи та наданні гуманітарної допомоги. Подальша цифрова трансформація допоможе ЛАЙФСЕЛЛ підвищити стійкість своєї мережі, оптимізувати операційні процеси та ефективніше реагувати на кризові ситуації.

5. Потреба в оптимізації та ефективності. Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, знизити витрати та підвищити ефективність роботи компанії. В умовах економічної нестабільності це стає особливо важливим для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоздатності ЛАЙФСЕЛЛ.

6. Розширення спектру послуг. Цифрова трансформація відкриває можливості для виходу на нові ринки та надання нових технологічних рішень (FinTech, EdTech, Smart City та інші). Це дозволить ЛАЙФСЕЛЛ диверсифікувати свій бізнес та створити нові джерела доходу.

Всі ці фактори свідчать про те, що подальший інноваційний розвиток на основі цифрової трансформації є не просто бажаним, а життєво необхідним для ЛАЙФСЕЛЛ. Це дозволить компанії не лише утримати свої позиції на ринку, але й стати більш стійкою, ефективною та конкурентоздатною в довгостроковій перспективі, а також краще відповідати на потреби своїх абонентів та країни в цілому. Але для розробки заходів з удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком доцільно провести аналіз наявності ресурсів для розвитку та ефективності попередньої діяльності ЛАЙФСЕЛЛ.

2.2. Аналіз ресурсів та ефективності їх використання ЛАЙФСЕЛЛ

Аналіз джерел формування активів є критично важливим для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки він демонструє ефективність управління його фінансовими ресурсами. Розрахунок відповідних показників дозволяє оцінити фінансову стійкість, співвідношення власного та залученого капіталу, а також рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Крім того, цей аналіз допомагає ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з неплатоспроможністю або надмірною заборгованістю, і дає змогу зрозуміти, чи забезпечені довгострокові активи довгостроковими пасивами, а поточні активи – короткостроковими зобов'язаннями. Такий підхід сприяє підтримці

фінансової рівноваги компанії та прогнозуванню її майбутнього розвитку. Загалом, аналіз джерел формування активів є інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підтримки стабільного фінансового стану підприємства. Відповідні дані представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Джерела формування активів «ЛАЙФСЕЛЛ» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
ВОА	Власний капітал – необоротні активи	-7705575	-6605782	-4445189
ВПА	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання – необоротні активи	-3787428	-2932737	-1772391
РПО	Поточні зобов'язання/Оборотні активи	1,52	0,81	0,61

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Аналізуючи представлену таблицю, слід зазначити, що показник власного оборотного капіталу (ВОК) має від'ємні значення протягом 2021-2023 років. Це свідчить про те, що обсяг власного капіталу є недостатнім для покриття необоротних активів, що вказує на брак власних коштів і, як наслідок, залежність від позикових джерел. Від'ємне значення ВОК є тривожним сигналом щодо фінансової нестабільності підприємства, оскільки воно не має достатньо власного капіталу для покриття своїх довгострокових інвестицій. Показник власних та прирівняних до них активів (ВПА) також є від'ємним протягом розглянутого періоду. Це означає, що навіть з урахуванням довгострокових зобов'язань підприємству не вистачає ресурсів для покриття вартості його необоротних активів.

Значення показника співвідношення поточних зобов'язань до оборотних активів (ПЗ/ОА) демонструє тенденцію до зниження з 1,52 у 2021 році до 0,61 у 2023 році, що вказує на зменшення частки короткострокових зобов'язань у структурі оборотних активів, і це можна розцінювати як позитивний тренд.

Однак негативні значення інших ключових показників можуть ускладнювати об'єктивну інтерпретацію цієї динаміки..

Оскільки перші два розглянуті показники (ВОК та ВПА) мають від'ємні значення, це ускладнює розрахунок інших фінансових коефіцієнтів, які залежать від позитивної динаміки власного капіталу. Недостатнє забезпечення власними або залученими ресурсами негативно позначається на загальній фінансовій стійкості та ліквідності підприємства.

Рентабельність є комплексним показником, який узагальнює результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Розрахунок основних показників рентабельності представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості «ЛАЙФСЕЛЛ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	ВК + Довгострокові зобов'язання/баланс загальний	0,70	0,68	0,65
Коефіцієнт фінансування	ПК (довгостро.зобов+корострокові.зобов)/ВК	1,14	1,08	0,93
Загальна рентабельність діяльності підприємства	Прибуток до оподаткування/сер.значення балансу	4,40%	6,53%	15,4%
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від опер.діяльності/сер.знач.балансу	9,3%	10,4%	16,6%
Чиста рентабельність д.п.	Чистий прибуток/сер.знач.балансу	3,58%	5,34%	12,6%
Рентабельність власного капіталу	Прибуток до оподаткування/сер.значення ВК	9,43%	13,55%	29,8%
Чиста рентабельність ВК	Чистий прибуток/сер.значення ВК	8%	11,09%	24,4%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

На основі аналізу показників рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» за 2021-2023 роки можна зробити низку важливих висновків.

Зниження коефіцієнта фінансової стійкості може свідчити про зміну структури капіталу та зростання довгострокових зобов'язань, що потребує ретельного управління фінансовими потоками. Зниження коефіцієнта фінансування з 1,14 до 0,93 демонструє зменшення боргового навантаження, що вказує на покращення управління кредитами та іншими формами довгострокового позичання коштів.

Щодо рентабельності, загальна рентабельність діяльності підприємства значно зросла, що скоріш за все пов'язано з адаптацією підприємства до війни, зміни своєї стратегії проведення основної діяльності, активним залученням абонентів, що обслуговуються іншими операторами мобільного зв'язку. Такий підхід позитивно відображається на здатності компанії реінвестувати кошти у розвиток, залучати партнерів та утримувати стабільну ринкову позицію. Рентабельність операційної діяльності також демонструє стабільне зростання, що підтверджує успішність основних бізнес-процесів компанії, зокрема управління витратами та реалізацією продукції чи послуг. Чиста рентабельність діяльності підвищилась із 3,58% до 13,4%, що є результатом ефективного контролю за витратами та збільшення чистого прибутку після сплати податків, а це, в свою чергу, покращує фінансовий результат для акціонерів. Рентабельність власного капіталу зросла з 9,43% до 29,8%, що свідчить про високу ефективність використання власних коштів підприємства для отримання прибутку, і, в свою чергу, створює привабливі умови для інвесторів. Відповідно, це формує умови для додаткового залучення власного капіталу.

Аналіз оборотності капіталу є важливим інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, підвищення його ліквідності та прибутковості, а також забезпечення фінансової стійкості. Висока оборотність свідчить про ефективне управління активами, що сприяє швидкій генерації доходів та безперервності операційної діяльності. Цей показник допомагає прогнозувати майбутні фінансові потоки, обґрунтовувати

інвестиційні рішення та покращувати інвестиційну привабливість підприємства. Розрахунок відповідних коефіцієнтів наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок оборотності капіталу «ЛАЙФСЕЛЛ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	виручка/середня значення ОА за рік	6,09	3,32	2,21
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	Зворотне до коефіцієнту оборотності	0,16	0,30	0,45
Тривалість одного обороту	дні/коэф обороту	60	110	166
Тривалість операційного циклу	дні*(середні записи + середнє Деб заб)/виручка поточний рік	9	16	15
Тривалість фнансового циклу	$D(3+D3-K3)/BP$	11	74	38
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Нерозподілений прибуток/усього за розділом 1 (пасиви)	3,7	3,2	2,3

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Отже, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу знизився. Це ознака зниження ефективності використання оборотного капіталу, оскільки підприємство стало менш здатним генерувати виручку від кожної одиниці оборотних активів. У нашому випадку це пов'язано збільшенням вартості оборотних активів, необхідністю формування додаткових запасів через війну. Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу збільшився (підприємство все більше інвестує в оборотний капітал, і менше вивільняє його для інших потреб).

Тривалість одного обороту зросла з 60 днів у 2021 році до 166 днів у 2023 році, що вказує на значне збільшення часу, необхідного для повного обороту оборотного капіталу. Це є сигналом про зниження ліквідності та ефективності оборотного капіталу, що впливає на фінансові потоки, також враховуємо такий

фактор, як ведення війни на теренах нашої країни, за якою зазнаються значні збитки, що пов'язані з регулярними обстрілами інфраструктури, яка використовується для діяльності «ЛАЙФСЕЛЛ» зокрема. Тривалість операційного циклу залишалася відносно стабільною. Тривалість фінансового циклу збільшилась з 11 днів у 2021 році до 38 днів у 2023 році, що свідчить про значне збільшення часового розриву між надходженням готівки від продажу та виплатою заборгованості, що негативно впливає на ліквідність підприємства.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився, що вказує на те, що зменшення частки нерозподіленого прибутку в пасивах не супроводжується пропорційним зростанням інших джерел фінансування або активів. Зниження коефіцієнту може бути результатом того, що підприємство використовує більше позикових коштів або має більші витрати на фінансування, що може погіршити його здатність протистояти фінансовим потрясінням у майбутньому. Тому, хоча зменшення нерозподіленого прибутку може бути вигідним для конкретних аспектів фінансової стратегії, зниження коефіцієнта стійкості вказує на необхідність додаткової уваги до довгострокових фінансових показників підприємства.

Розрахунок показників ліквідності є важливим для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, що безпосередньо впливає на його фінансову стабільність і здатність уникати дефолту. Вони допомагають виявити потенційні фінансові проблеми, покращити управління грошовими потоками, зберегти стабільність бізнесу, підвищити інвестиційну привабливість і забезпечити ефективне управління фінансовими ризиками (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Розрахунок показників ліквідності «ЛАЙФСЕЛЛ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/поточні зобов'язання	0,35	0,60	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти та їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,28	0,48	0,80
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-запаси)/поточні зобов'язання	0,34	0,59	0,87
Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках	(A1+A2) / поточні зобов'язання	0,1	0,3	0,4
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	КЗ/ДЗ	2,2	6,7	2,9

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Загалом, показники ліквідності підприємства демонструють покращення протягом 2021–2023 років, але все ще залишаються на низькому рівні. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,35 до 0,88, що вказує на деяке поліпшення покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами, але все ще недостатньо для повного покриття. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також збільшився з 0,28 до 0,80, вказуючи на зростання грошових коштів і їх еквівалентів, однак рівень залишався низьким, що може бути ризикованим для виконання зобов'язань у короткостроковій перспективі.

Інші показники, як коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт ліквідності запасів, залишаються на низькому рівні. Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості з 6,7 у 2022 році до 2,9 у 2023 році, що свідчить про покращення ситуації з розрахунками. В цілому, підприємство потребує подальших заходів для поліпшення ліквідності та фінансової стійкості,

зокрема через оптимізацію управління оборотними активами та зобов'язаннями.

Додатковим показником для аналізу ліквідності є коефіцієнт відновлення платоспроможності, який розраховується за формулою:

$$Кв. п. = \frac{К_{п1} + \frac{6}{t} * (К_{п1} - К_{п0})}{2} \quad (2.1)$$

де Кв.п.– коефіцієнт відновлення платоспроможності;

$К_{п1,0}$ – фактичне значення поточної ліквідності на початок і кінець звітного періоду;

t – період відновлення платоспроможності у місяцях.

З огляду на це маємо:

1. Коефіцієнт відновлення платоспроможності 2021-2022 = 0,21
2. Коефіцієнт відновлення платоспроможності 2022-2023 = 0,36

Зростання коефіцієнта свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Однак, для забезпечення більшої фінансової безпеки і зменшення ризику неплатоспроможності підприємству необхідно продовжувати покращувати цей показник. Досягнення більш високих значень коефіцієнта відновлення платоспроможності дозволить зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування і підвищити довіру кредиторів і інвесторів.

Аналіз ймовірності банкрутства є вкрай важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості компанії. Він дозволяє завчасно виявити потенційні фінансові труднощі та вжити необхідних заходів для їхнього подолання. Такий аналіз допомагає не лише прогнозувати можливі проблеми, а й розробляти ефективні стратегії для їх уникнення, забезпечуючи стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі. Він надає компаніям можливість краще управляти фінансовими ризиками, оптимізувати витрати та оцінювати перспективи розвитку, що позитивно впливає на фінансове планування та залучення інвестицій. Крім того, такий аналіз підвищує

прозорість діяльності компанії для партнерів, кредиторів та інвесторів, сприяючи зміцненню довіри та покращенню репутації на ринку.

Для проведення аналізу використаємо модель Тоффлера і Тішоу.

Розглянемо результати розрахунку ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Тоффлера і Тішоу, які представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Тоффлера і Тішоу

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.
A	фінансовий результат від операційної діяльності / поточні зобов'язання і забезпечення	0,291	0,388	0,508
B	всього оборотні активи / довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення	0,121	0,185	0,410
C	поточні зобов'язання і забезпечення / актив балансу	0,329	0,279	0,351
D	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / актив балансу	0,509	0,538	0,619
Z модель Тоффлера і Тішоу	$0,53 \cdot A + 0,13 \cdot B + 0,18 \cdot C + 0,16 \cdot D$	0,31	0,37	0,48

Джерело: складено автором

Роз'яснення показника:

$Z < 0,2$ – дуже висока ймовірність банкрутства;

$Z = 0,25$ – критичне значення;

$Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства дуже низька.

Отже, за моделлю Тоффлера і Тішоу ймовірність банкрутства ЛАЙФСЕЛЛ дуже низька.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ЛАЙФСЕЛЛ виявляє низку позитивних тенденцій, зокрема покращення ліквідності та зниження боргового навантаження, що свідчить про певну стійкість підприємства в умовах складного економічного середовища, включаючи пандемію та повномасштабне вторгнення. Водночас, існують зони, що потребують уваги та

оптимізації, такі як управління дебіторською заборгованістю та ефективність використання активів. В контексті забезпечення довгострокової конкурентоздатності та сталого розвитку, вирішального значення набуває активізація інноваційної діяльності, з особливим акцентом на цифрову трансформацію всіх аспектів бізнесу.

2.3. Потенційні напрями інноваційного розвитку ЛАЙФСЕЛЛ

Сьогодні цифрова трансформація перестала бути просто трендом і перетворилася на необхідність для будь-якого підприємства, що прагне лідерства та ефективності на ринку. Для ЛАЙФСЕЛЛ, що має значний інноваційний потенціал та можливості для інвестування в новітні технології, активна цифрова трансформація відкриває шлях до значного підвищення конкурентоздатності, оптимізації операційних процесів та покращення якості обслуговування клієнтів (табл. 2.9).

Одним із ключових напрямків активізації інноваційної діяльності має стати оновлення основних засобів з фокусом на цифрові технології. Проведення ретельного аудиту існуючих активів дозволить виявити застаріле обладнання, яке стримує зростання продуктивності. Інвестиції в модернізацію, особливо в розвиток мереж 5G та технологій Інтернету речей (IoT), не лише відповідають сучасним вимогам ринку телекомунікацій, але й створюють нові можливості для надання інноваційних послуг та розширення спектру пропозицій для клієнтів.

Важливим аспектом є зниження дебіторської заборгованості за допомогою цифрових інструментів. Впровадження автоматизованих систем управління дебіторською заборгованістю, розробка інтелектуального платіжного календаря та використання систем скорингу платоспроможності клієнтів дозволять значно покращити контроль за надходженнями коштів та мінімізувати ризики неплатежів. Розгляд можливостей факторингу також може сприяти прискоренню обігу коштів.

Оптимізація витрат є ще одним важливим напрямком, де цифрові технології можуть відіграти ключову роль. Автоматизація рутинних бізнес-процесів, застосування хмарних сервісів та впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволять не лише скоротити адміністративні витрати, але й підвищити ефективність управління ресурсами підприємства в цілому. Використання аутсорсингу для непрофільних функцій також може сприяти зниженню витрат та концентрації на ключових бізнес-процесах.

Таблиця 2.9 - Стратегічна карта реалізації заходів для ЛАЙФСЕЛЛ

Напрямок	Конкретні заходи	Інструменти та рішення
Оновлення основних засобів	Аудит активів, модернізація обладнання, розвиток мереж 5G та IoT	Системи обліку активів, технології 5G, IoT-платформи
Управління дебіторською заборгованістю	Впровадження автоматизації, інтелектуальний платіжний календар, скоринг клієнтів, факторинг	CRM-системи, платіжні платформи, скорингові модулі
Оптимізація витрат	Автоматизація процесів, впровадження ERP, хмарні сервіси, аутсорсинг непрофільних функцій	ERP-система, SaaS-рішення, аутсорсингові контракти
Фінансова стабільність	Пошук стратегічних партнерів, залучення венчурних інвестицій, рефінансування боргів	Партнерські угоди, інвестиційні платформи, банківські інструменти
Ефективність оборотних активів	Управління запасами, аналіз асортименту, цифровий маркетинг, система знижок за швидкі платежі	Системи SCM (Supply Chain Management), аналітика даних, digital-маркетинг
Моніторинг фінансової ефективності	Постійний аналіз грошових потоків, контроль фінансових показників	BI-платформи (Business Intelligence), фінансові панелі моніторингу
Інвестиції в інновації	Інвестування в R&D, розвиток AI, Big Data, хмарних технологій	Лабораторії інновацій, партнерства з технологічними компаніями

Джерело: складено автором

Для забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі необхідно активно працювати над зменшенням залежності від зовнішніх

джерел фінансування. Залучення стратегічних партнерів або венчурних інвесторів, які можуть принести не лише фінансові ресурси, а й експертизу в інноваційних сферах, є важливим кроком. Також слід розглядати можливості рефінансування існуючих боргових зобов'язань на більш вигідних умовах.

Підвищення ефективності оборотних активів також тісно пов'язане з цифровою трансформацією. Впровадження сучасних систем управління складськими запасами, аналіз асортиментної політики на основі даних про попит та використання цифрових маркетингових інструментів для стимулювання збуту дозволять оптимізувати товарні запаси та прискорити обіг коштів. Запровадження системи знижок за швидкі платежі також може позитивно вплинути на швидкість обігу коштів.

Для забезпечення стійкого розвитку та своєчасного реагування на ринкові зміни, необхідно здійснювати регулярний моніторинг фінансової ефективності з використанням сучасних аналітичних інструментів. Постійна оцінка грошових потоків (кеш-флоу аналіз) та контроль за ключовими фінансовими показниками дозволять оперативно виявляти потенційні ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нарешті, інвестиції в інновації повинні стати стратегічним пріоритетом для ЛАЙФСЕЛЛ. Спрямовання нерозподіленого прибутку на дослідження та розробку нових напрямків діяльності, а також інвестиції в технологічні розробки, такі як штучний інтелект, великі дані та хмарні обчислення, є ключовими для підвищення продуктивності та забезпечення довгострокової конкурентоздатності.

Реалізація вищезазначених заходів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності та цифрову трансформацію, дозволить ЛАЙФСЕЛЛ не лише забезпечити фінансову стабільність та покращити рентабельність, але й зміцнити свої позиції на ринку, створивши міцне підґрунтя для довгострокового розвитку в умовах постійних технологічних та ринкових змін. Ефективне управління активами та оптимізація бізнес-процесів,

підкріплені інноваційними рішеннями, стануть запорукою успішного майбутнього підприємства.

При цьому дуже велике значення для підприємств, що працюють у високотехнологічних сферах має оцінка рівня цифрової зрілості, тому цьому питанню постійно треба приділяти велику увагу. Оцінка рівня цифрової зрілості підприємств-операторів мобільного зв'язку є важливою умовою забезпечення їх стратегічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічної цифрової трансформації. Такий підхід дозволяє підприємствам чітко визначити поточний стан цифрової готовності, оцінити сильні та слабкі сторони у впровадженні сучасних технологій, а також сформуванати ефективну інноваційну стратегію з урахуванням реальних можливостей та потреб ринку (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Сфери, що підлягають оптимізації через оцінку цифрової зрілості

Джерело: складено автором

Цифрова зрілість підприємства безпосередньо впливає на рівень автоматизації бізнес-процесів, ефективність використання даних, впровадження інноваційних рішень і якість обслуговування клієнтів. Завдяки

комплексній оцінці можна виявити критичні точки цифрової трансформації, усунути організаційні «вузькі місця» та оптимізувати операційні моделі. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню витрат, прискоренню обробки запитів абонентів та підвищенню якості комунікаційних послуг.

Особливу роль цифрова зрілість відіграє у формуванні позитивного клієнтського досвіду. Високий рівень цифрової готовності дозволяє операторам створювати омніканальні сервіси, персоналізовані пропозиції та адаптивні рішення, що підвищує задоволеність клієнтів і сприяє їхній лояльності. Крім того, здатність інтегрувати цифрові інновації, зокрема у сферах 5G, IoT або fintech, відкриває перед операторами нові можливості для розвитку та диверсифікації бізнесу.

Не менш важливою є роль цифрової зрілості у сфері кібербезпеки. Вона забезпечує високий рівень захисту цифрової інфраструктури, дозволяє своєчасно виявляти ризики та протидіяти загрозам, що є критично важливим в умовах зростання кіберзагроз і зобов'язань щодо захисту персональних даних.

Нарешті, оцінка цифрової зрілості сприяє відповідності оператора регуляторним вимогам і стандартам сталого розвитку. Це дозволяє ефективно впроваджувати ESG-підходи, звітувати про досягнення у сфері цифрової трансформації та формувати позитивний імідж відповідального бізнесу.

Отже, оцінювання цифрової зрілості підприємств-операторів мобільного зв'язку є необхідним елементом їх довгострокового стратегічного розвитку. Воно забезпечує системне управління трансформаційними процесами, підвищує операційну ефективність, посилює інноваційний потенціал і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на ринку телекомунікаційних послуг.

З урахуванням теоретичних підходів до цифрової трансформації як напряму інноваційної діяльності, фінансового стану ЛАЙФСЕЛЛ, узагальнення проблем та перспектив розвитку підприємств операторів

мобільно звязку, можна рекомендувати наступну схему проведення аналізу рівня цифрової зрілості підприємства, що представлена у таблиці 2.10:

Таблиця 2.10 - Порядок та зміст операцій з оцінки цифрової зрілості підприємства - оператора мобільного звязку

Етап	Назва етапу	Основні операції
1	Визначення цілей оцінки	Формулювання мети цифрової трансформації (наприклад, підвищення ефективності, розвиток нових послуг, покращення клієнтського досвіду). Визначення очікуваних результатів оцінки (індекс зрілості, план дій, ідентифікація пріоритетів).
2	Вибір або розробка методики оцінки	Вибір відповідної моделі цифрової зрілості (наприклад, Digital Maturity Model, TM Forum, Deloitte Digital Maturity Framework тощо). Адаптація моделі до специфіки телеком-сектору (врахування галузевих особливостей, технологічних платформ, структури підприємства).
3	Збір даних	Проведення анкетування, інтерв'ювання та/або фокус-груп з керівництвом, IT-департаментом, маркетингом, операційними підрозділами. Аналіз внутрішньої документації, стратегічних планів, IT-архітектури, KPI та звітності.
4	Оцінка поточного рівня цифрової зрілості	Визначення рівня зрілості за ключовими доменами: -Цифрова стратегія та лідерство -IT-інфраструктура та технології -Інноваційна культура та управління змінами -Клієнтський досвід і канали комунікації -Операційна ефективність та автоматизація -Кібербезпека та управління даними
5	Визначення цифрових прогалин	Порівняння поточного рівня зрілості з бажаним (цільовим). Ідентифікація сфер, які потребують вдосконалення або трансформації.
6	Формування дорожньої карти трансформації	Розробка пріоритетних напрямів змін (коротко-, середньо- та довгострокові заходи). Визначення необхідних ресурсів, відповідальних осіб, KPI для моніторингу
7	Впровадження змін і моніторинг результатів	Запуск проєктів цифрової трансформації згідно з планом. Регулярне оновлення показників цифрової зрілості. Коригування дій на основі зворотного зв'язку та результатів моніторингу.
8	Повторна оцінка та безперервне вдосконалення	Періодичне оновлення оцінки цифрової зрілості (наприклад, щороку). Інтеграція результатів у стратегічне управління та корпоративну культуру.

Джерело: складено автором

Застосування запропонованої послідовності оцінки цифрової трансформації забезпечує операторам мобільного зв'язку важливі переваги для їхнього інноваційного розвитку.

По-перше, структурований підхід сприяє системності та цілеспрямованості трансформаційних процесів. Завдяки покроковій оцінці підприємства уникають фрагментарних або хаотичних змін, натомість забезпечують узгодженість дій між усіма підрозділами. Це дозволяє сконцентрувати ресурси на тих напрямках, які мають найбільший потенціал для інноваційного зростання.

По-друге, оцінка цифрової зрілості дає змогу на ранньому етапі виявляти можливості для впровадження нових технологічних рішень. Оператори можуть оперативно інтегрувати у свої бізнес-моделі інновації, пов'язані з розвитком 5G, Інтернетом речей, штучним інтелектом та іншими цифровими технологіями, випереджаючи конкурентів і формуючи нові ринкові пропозиції.

По-третє, чітка оцінка поточного стану цифрової трансформації підвищує гнучкість і адаптивність операторів мобільного зв'язку. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні тренди та нові запити споживачів, що є особливо важливим у динамічній телеком-індустрії.

Крім того, послідовний процес оцінювання сприяє прискоренню інноваційного циклу - від зародження ідеї до її впровадження в комерційні продукти та послуги. Завдяки цьому оператори можуть суттєво скоротити час виведення нових сервісів на ринок і швидше досягати відчутного економічного ефекту від інновацій.

Таким чином, запропонована послідовність дій забезпечує операторам мобільного зв'язку стратегічну перевагу, сприяє ефективному розвитку цифрових компетенцій та формує умови для сталого інноваційного зростання.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичних підходів до управління організаціями в умовах цифрової трансформації встановлено, що впровадження сучасних цифрових технологій суттєво змінює всі рівні функціонування підприємства. Ці процеси, враховуючи високий рівень новизни, набувають рис інноваційної діяльності. Вони здійснюються відповідно до стратегічних цілей розвитку організації, з яких випливає цифрова стратегія - системна програма реалізації проєктів, спрямованих на впровадження цифрових продуктів, розвиток цифрових компетенцій персоналу, трансформацію організаційної культури, розширення партнерських зв'язків тощо. Таким чином, цифрова трансформація охоплює, передусім, сфери інноваційного, проєктного та стратегічного управління.

З огляду на міждисциплінарну природу управління інноваційними проєктами у сфері цифрової трансформації, яке поєднує елементи стратегічного, інноваційного та проєктного менеджменту, його основні характеристики включають: ключову роль управлінців стратегічного рівня та керівників інноваційних підрозділів; орієнтацію на цифрову стратегію та портфелі цифрових проєктів як об'єкти управління; інтеграцію процесів планування, реалізації та контролю інноваційних ініціатив. Ефективність управління підтримується низкою інструментів, зокрема внутрішніми регламентами, системою мотивації проєктної діяльності та сучасними інформаційними технологіями.

Важливим інструментом стратегічного планування в умовах цифрової трансформації є оцінка цифрової зрілості організації. Вона дозволяє здійснювати багаторівневий аналіз поточного стану цифровізації, визначати напрями розвитку, а також контролювати динаміку досягнення стратегічних цілей з урахуванням наявного потенціалу. Оцінювання цифрової зрілості доцільно поєднувати з комплексним аудитом внутрішнього середовища підприємства та аналізом зовнішніх чинників, що дозволяє сформулювати

обґрунтовані та реалістичні цілі цифрової трансформації відповідно до загального вектору розвитку організації та доступних ресурсів.

На основі аналізу діяльності ЛАЙФСЕЛЛ можна зробити висновок, що компанія демонструє позитивну динаміку у сфері фінансової стабільності, зокрема - у покращенні показників ліквідності та зменшенні боргового навантаження, незважаючи на складні зовнішні умови, пов'язані з війною. Водночас існують певні труднощі в управлінні дебіторською заборгованістю, у використанні активів та контролі витрат, що потребує комплексного підходу до підвищення ефективності операційної діяльності.

З метою підвищення продуктивності та фінансової результативності доцільно впровадити низку рекомендацій:

1. Модернізація матеріально-технічної бази - проведення ревізії основних засобів з метою виявлення застарілих активів та інвестування в сучасне обладнання, включаючи розвиток мереж 5G і технологій Інтернету речей (IoT), що відповідає сучасним вимогам телеком-ринку.

2. Управління дебіторською заборгованістю - впровадження автоматизованих рішень для контролю заборгованості, розробка календаря платежів, використання інструментів факторингу та скорингу клієнтів для мінімізації фінансових ризиків.

3. Оптимізація витрат - аутсорсинг непрофільних функцій, автоматизація внутрішніх бізнес-процесів і запровадження інтегрованої ERP-системи для ефективного управління ресурсами.

4. Зміцнення фінансової незалежності - зменшення залежності від кредитних джерел фінансування, а також рефінансування існуючих боргових зобов'язань на більш вигідних умовах.

5. Підвищення оборотності активів - активізація збутових заходів, запровадження систем знижок для пришвидшення надходження грошових коштів.

6. Інвестування в інновації - спрямування частини прибутку на технологічний розвиток, впровадження нових напрямів діяльності та розширення конкурентних переваг завдяки впровадженню сучасних рішень.

Впровадження вказаних заходів сприятиме покращенню фінансових показників ЛАЙФСЕЛЛ, зростанню його рентабельності та зміцненню позицій на телекомунікаційному ринку. Системний підхід до управління активами й витратами, у поєднанні з інноваційними інвестиціями, створить підґрунтя для сталого розвитку компанії в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Також на основі проведеного аналізу сформульовано основні рекомендації щодо оцінки рівня цифрової зрілості операторів мобільного зв'язку, як основи формування стратегії інноваційного розвитку. Оцінювання має здійснюватися комплексно, із урахуванням різних аспектів діяльності підприємства, включаючи технологічний розвиток, ступінь цифровізації бізнес-процесів, рівень цифрових компетенцій працівників та здатність організації впроваджувати інновації. Важливо інтегрувати результати оцінки цифрової зрілості у процес стратегічного планування, що дозволить адаптувати стратегії розвитку відповідно до реального рівня готовності підприємства до цифрових змін. Особлива увага має приділятися рівню інноваційної активності: підприємство повинно не лише використовувати наявні цифрові рішення, але й активно впроваджувати нові технології, такі як штучний інтелект, мережі п'ятого покоління (5G), Інтернет речей (IoT) тощо. Крім того, оцінка цифрової зрілості повинна враховувати рівень клієнтоорієнтованості, тобто здатність компанії за допомогою цифрових технологій підвищувати якість обслуговування клієнтів, розширювати канали комунікації та покращувати споживчий досвід.

Застосування таких підходів дозволить операторам мобільного зв'язку об'єктивно оцінити власні можливості, визначити пріоритетні напрями розвитку, ефективно управляти ресурсами та забезпечити стаłe зростання конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. №40-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>
3. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №8. С. 22-25.
4. Белявцева В. В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 215 с.
5. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64>
6. Брич В. Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
7. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 213-217. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/>
8. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 42. С.27-39.
9. Гринько Т. В., Кашіна К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. 2019. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e>
10. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: монографія / О. І. Дмитрієва. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 368 с.

11. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 5 (127). С. 31-40.
12. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с. 75
13. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. Матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-ті, Київ, 2019. С.106-110.
14. Кащена Н. Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С.37-43
15. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154
16. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018, № 8. С. 4-8.
17. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 1029-1032. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233
18. Комарницька Н. М. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/>

19. Крахмальова Н. А., Цикал А. П. Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві. Матеріали конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа» Студентські підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2020. С. 196-201
20. Лавриненко С. О. Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20
21. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.
22. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81
23. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2018. Вип. 94. С. 36-46.
24. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37-51.
25. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2020. С. 184-185.
26. Ніфатова О. М., Шкода М. С. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державноприватного партнерства. *Вісник Київського національного*

університету технологій та дизайну. *Серія Економічні науки*. 2017. № 6 (117). С. 110-120.

27. Овандер Н. Л., Орлова К. Є. Структурні індикатори інноваційної моделі розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7187>

28. Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С 523-530.

29. Пугач А. М., Демчук Н. І., Довгаль О. В., Крючко Л. С., Тягло Н.В. Інноваційний розвиток підприємства: навч.посіб. ФОП Щвець В.М., 2018, 348 с.

30. Руденко І. В., Постольна Н. О., Голованова О. М. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. № 5(58). С. 18-22.

31. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України. *Стратегія розвитку України*. 2017. №1. С. 3-6.

32. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В. В. Стадник, Ю. О. Головчук // Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26567.pdf>

33. Тимофеєнко В. В., Невмержицька С. М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27 грудня 2019 року*. Київ : ТОВ «ВІПО», 2019. С. 257-260.

34. Тисько М. М. Управління інноваційним розвитком підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4537/1/dysertaciia-tysko-m.-m.pdf>

35. Тисько М. М., Брич В. Я., Снігур Х. А., Шпак Я. О. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
36. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 138-149
37. Управління інноваціями: навчальний посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
38. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н. С. Суми : Триторія, 2020. 440 с.
39. Филюк Г. М. Бар'єри на шляху інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств та їх подолання. *Науковий вісник : Економіка і регіони Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*. 2016. № 4. С. 10-15.
40. Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 49-61.
41. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
42. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України: колективна монографія / Єгоров І. Ю., Никифорок О. І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І. Ю., д.е.н. Никифорок О. І., к.е.н. Ліра В. Е. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 308 с.
43. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 50-56.

44. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А., Бесараб С. О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 43-48. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf
45. Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. Ляшенка В. І. Прокопенко О. В., Омеляненко В. А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. С. 97-113.
46. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку*. 2022. № 5 (3). С. 89-105.
47. Юринець З. В. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник / Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.
48. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion // New York: McGraw-Hill, 1965. P. 118-121.
49. Cabinet D. of the P. and Digital transformation toolkit URL: <https://www.dpc.sa.gov.au/responsibilities/ict-digital-cyber-security/toolkits/digital-transformationtoolkit>
50. Canuto da Silva G., Kaminski P.C. Proposal of framework to managing the automotive product development process. *Cogent Engineering*. 2017. Vol. 4. №. 1. DOI: 10.1080/23311916.2017.1317318.
51. Cloud adoption and transformation assessment - IBM Cloud Architecture Center. URL: <https://www.ibm.com/cloud/architecture/assessments/cloud-adoptiontransformation-assessment/>
52. Deloitte Digital Maturity Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/strategy-operations/strategy-analytics-mergersacquisitions/articles/so-deloitte-digital-maturity-survey.html>

53. De Vries H. A., Bekkers V. J. J. M., Tummers L. G. Innovations in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Ottawa IRSPM Conference, 9-11 April*. 2014.
54. Dijkman R. M., Sprenkels B., Peeters T., Janssen A. Business models for the Internet of Things. *International Journal of Information Management*. 2015. Vol. 35. №. 6. P. 672-678
55. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954. 543 p.
56. Eaves D. Digital Maturity Self-Assessment Exercise. URL: <https://medium.com/digitalhks/digital-maturity-self-assessment-exercise-735647b2ba23>
57. Evolving the enterprise architect role for a digital world / McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-enterprise-architects-need-to-evolve-to-survive-in-a-digital-world>
58. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N. Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. Digital Transformation. № 3. DOI 10.1177/21582440211047576
59. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Enquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Oxford University Press, London, 1934.
60. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *Strategic Information Management*/ eds. R.D. Galliers, D.E. Leidner, B. Simeonova. Routledge. 2020. P. 133-150.
61. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Digital transformation. P. 889-901.

62. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. T. 52, № 3. P. 326-349.

63. Zaoui F., Souissi N. Roadmap for digital transformation: A literature review. The 17th International Conference on Mobile Systems and Pervasive Computing (MobiSPC), The 15th International Conference on Future Networks and Communications (FNC), The 10th International Conference on Sustainable Energy Information Technology. 2020. T. 175. P. 621-628

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Порівняльний аналітичний баланс ЛАЙФСЕЛЛ за 2021-2023 рр.

Статті	2021 рік		2023 рік		Зміни		Темпи приросту	Динаміка структурних змін
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага		
Актив								
Нематеріальні активи	6882242,00	41%	5265763,00	24%	-1616479,00	17%	-0,23	-
Незавершені капітальні інвестиції	938976,00	6%	470773,00	2%	-468203,00	3%	-0,50	-
Основні засоби	5088756,00	31%	7452989,00	34%	2364233,00	4%	0,46	+
Первісна вартість ОЗ	14395781,00	86,4%	20736686,00	95,5%	6340905,00	9,1%	0,44	±
Знос ОЗ	9307025,00	55,8%	13283697,00	61,2%	3976672,00	5,3%	0,43	±
Дебіторська заборгованість	288666,00	1,7%	474457,00	2,2%	185791,00	0,5%	0,64	+
Товари	8473,00	0,05%	37804,00	0,17%	29331,00	0,12%	3,46	+
Пасив								
Нерозподілений прибуток	-14992002,00	90%	-10841171,00	50%	4150831,00	40%	-0,28	+
Інші довгострокові зобов'язання	1892068,00	11,35%	2086556,00	9,61%	194488,00	2%	0,10	±
Довгострокові забезпечення	325163,00	2%	234526,00	1%	-90637,00	1%	-0,28	-
Кредиторська заборгованість	4994434,00	30,0%	6709442,00	30,9%	1715008,00	0,9%	0,34	±
Доходи майбутніх періодів	326634,00	2%	593825,00	3%	267191,00	1%	0,82	+
Баланс	16669389,00	100%	21719269,00	100%	5049880,00	x	0,30	+

Таблиця А.2 - Порівняльний аналітичний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» за 2021-2023 рр.

Статті	2021 рік		2023 рік		Зміни		Темпи приросту	Динаміка структурних змін
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага		
Виручка від реалізації	8 482 687	100%	11 712 123	100%	3229436,00	0%	0,38	+
Собівартість продукції	5 749 336	68%	6 872 799	59%	1123463,00	9%	0,20	±
Адміністративні витрати	283 242	3%	370 982	3%	87740,00	0%	0,31	±
Витрати на збут	840 227	10%	1 092 927	9%	252700,00	0,6%	0,30	±
Інші доходи	14 891	0%	287 570	2%	272679,00	2,28%	18,31	+
Фінансові витрати	875 640	10%	1 053 817	9%	178177,00	1,33%	0,20	±
Чистий фінансовий результат: прибуток	610 855	7%	2 567 707	22%	1956852,00	15%	3,20	+